



A INFLUÊNCIA DO PORTE DA EMPRESA NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA AS 150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR NO BRASIL

Viviane Möller de Carvalho

(LATEC/UFF)

Resumo: *Cada vez mais, as organizações passaram a priorizar o investimento em gestão de pessoas. A educação corporativa e a gestão estratégica de recursos humanos se tornaram temas de relevância para as organizações que compreendem o papel das pessoas para o desempenho e a inovação. Este estudo teve como objetivo identificar as diferenças nas práticas em educação corporativa e recursos humanos a partir do porte da empresa. A fim de corroborar a literatura, foram analisados os dados da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”, realizada pela revista Você S/A e Exame no período de 2007 a 2010. Foram encontradas evidências de que o porte da empresa impacta em aspectos como o investimento em educação corporativa e recursos humanos, e volume de treinamento oferecido aos níveis gerenciais e aos demais empregados.*

Palavras-chaves: *Educação Corporativa. Recursos Humanos. Melhores Empresas. Porte da Empresa. Treinamento.*

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as organizações passaram a priorizar o investimento em gestão de pessoas. A valorização das competências dos funcionários e de suas oportunidades de aprendizagem se tornaram aspectos centrais. Desse modo, a educação corporativa e a gestão estratégica de recursos humanos são temas de relevância para as organizações bem-sucedidas, que entendem o papel fundamental das pessoas para o desempenho e a inovação.

As abordagens mais comuns na literatura exploram a gestão de pessoas de maneira generalizada. Traçam o panorama atual da área de recursos humanos e as tendências em treinamento e desenvolvimento apresentadas pelas grandes empresas. Desse modo, as empresas são tratadas de maneira indistinta, como se apresentassem o mesmo comportamento independente de suas características particulares, como porte, segmento industrial, localização geográfica ou ambiente sociopolítico e econômico.

Entretanto, alguns estudos específicos apontam diferenças substanciais na relação entre o porte da empresa e as práticas em educação corporativa e recursos humanos. As pequenas empresas comportam-se de maneira distinta das grandes empresas em relação a fatores como investimento e volume de treinamento oferecido aos níveis gerenciais e aos demais empregados, tipo de treinamento realizado, e gestão da área de recursos humanos.

2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Conforme destacam Furtado et al. (2007), as práticas de RH explicitam qual é a filosofia da empresa em relação aos seus funcionários, tanto em termos sociopolíticos quanto econômicos. A educação corporativa tradicionalmente faz parte de um subsistema de RH (CASCIO e AGUIRIS, 2005; CHIAVENATO, 2006). Por conta disso, torna-se importante compreender a evolução da própria área de RH nas organizações para entender o desenvolvimento e atual status da área de educação corporativa.

A área de RH apresentou características diversas ao longo dos anos. Para Fischer (1998, apud FURTADO et al., 2007), esses momentos foram marcados pelos focos em custos de pessoal, treinamento de gestores, alinhamento aos objetivos estratégicos organizacionais e vantagem competitiva.

Fitz-enz (2001) relata como a primeira fase da área de RH teve como marco a transformação do próprio sistema de produção com a Primeira Revolução Industrial. Ocorrida no século XVIII, essa revolução condicionou a passagem do trabalho artesanal para o industrial. Segundo Aniceto (2009), a

partir desse momento o processo produtivo global, em poderio do trabalhador, é fragmentado pelo uso das máquinas. O trabalho passa a requerer o conhecimento específico e especializado da tarefa.

A partir de então, o crescimento das organizações demandou a criação dos departamentos de pessoal. Eles passaram a ser necessários em virtude da contratação de um grande número de funcionários que trabalhariam com a tecnologia dessa nova era. Nesse momento não havia nenhum tipo de educação formal para as pessoas, que eram tratadas apenas como uma parte do sistema produtivo. O departamento de pessoal era responsável exclusivamente por ações de controle.

Apesar de continuar com um viés reativo, o departamento de pessoal foi se desenvolvendo para além de atividades de recrutamento e pagamento. Após a década de 1940 começa a se envolver com sistemas de remuneração mais sofisticados e ações de treinamento. Nesse momento as pessoas ainda não eram vistas como parceiras estratégicas, mas como adversárias da organização, de acordo com Fitz-enz (2001).

Na sua terceira fase, a área de RH sofre o impacto das ações governamentais. O Estado passa a ter um papel importante no estabelecimento de novas regras relacionadas à saúde e segurança do trabalhador, por exemplo. Essas demandas motivaram maior responsabilização da área de pessoal, que agora já se transformava em Recursos Humanos. Outras competências são requeridas para exercer as novas funções.

2.1. RH no Brasil

No Brasil, as práticas de RH até a década de 1930 eram definidas pela legislação trabalhista. A área ainda era chamada de departamento de pessoal e atuava por um viés de registro, pagamento e controle. Esses departamentos surgiram de forma concomitante à criação do Ministério do Trabalho, e não priorizavam as pessoas e sim as determinações burocráticas que tinham de ser cumpridas (SOUZA, 2006).

Por volta da década de 1950, o chefe do departamento de pessoal foi substituído pelo administrador de pessoal, e uma década depois, outras mudanças também ocorriam com a entrada das multinacionais no Brasil, o fim da estabilidade econômica e a criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Esses três fatores trouxeram maior rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, a necessidade de se contratar com uma frequência muito maior.

Na década de 1970, a estrutura de RH se torna sistêmica e conta com a participação da figura do psicólogo nas funções de recrutamento e seleção. Os gestores passavam a assumir funções de

avaliação do desempenho dos seus funcionários, tomando para si essa responsabilidade que antes era exclusivamente exercida pela área de RH.

Finalmente, na década de 1980 surge a área de treinamento. Uma década mais tarde, o RH assume um papel de importância frente à consecução dos objetivos da organização, e torna-se mais parceira e participativa nas decisões estratégicas (FLEURY e FISCHER, 1992; SOUZA, 2006; FURTADO et al., 2007).

2.2. A área de treinamento e desenvolvimento

A área de treinamento e desenvolvimento ocupa tradicionalmente um lugar dentro dos subsistemas de RH. Os outros processos da área incluem planejamento, recrutamento e seleção, integração, descrição e análise de cargos, plano de carreira, avaliação de desempenho, pagamento, benefícios, saúde e segurança e banco de dados e sistemas de informação (CASCIIO e AGUIRIS, 2005; CHIAVENATO, 2006).

As ações de treinamento e desenvolvimento implicam em um planejamento do programa ou atividade a ser realizada em consonância aos objetivos organizacionais. De acordo com Cascio e Aguiris (2005), essas ações têm como finalidade modificar conhecimentos, habilidades e atitudes ou um comportamento social. Treinamento se refere à aquisição de competências que têm aplicabilidade direta. Desenvolvimento, por sua vez, é mais abrangente e inclui competências que não possuem uma utilização imediata.

Para Palmeira (2009), treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta cuja finalidade é a mudança de comportamento para atingir resultados esperados pela organização.

As ações de treinamento e desenvolvimento se modificaram ao longo do tempo, associadas aos diferentes níveis de industrialização e sua evolução destaca a transformação do treinamento focado na realização de um trabalho específico para um contexto mais amplo que inclui aspectos gerenciais.

Podem ser ordenadas nas seguintes fases (BASTOS, 2001; PILATI, 2006):

- i. Fase de subdesenvolvimento: caracterizada pelo operacional, onde o instrutor era o próprio supervisor ou um empregado qualificado.
- ii. Fase de desenvolvimento: o treinamento reflete padrões esperados de mão de obra e trabalho e também a formação profissional.
- iii. Após o início da industrialização: a ênfase do treinamento está na eficiência e avaliação da mão de obra. As ações de desenvolvimento gerencial tem início.
- iv. Industrialização avançada: foco no planejamento estratégico e na tomada de decisão.

- v. Pós-industrialização: a atenção se volta para o desenvolvimento e a capacitação gerencial.

2.3. Educação corporativa

Educação corporativa é um termo que designa as ações de treinamento e desenvolvimento que têm como finalidade maior os objetivos da organização, por meio da capacitação e qualificação das pessoas. Surge a partir das mudanças no cenário de competição empresarial que passaram a valorizar as pessoas e o conhecimento como diferenciais (BIANCHI, 2007; COLBARI, 2007; HOURNEAUX JUNIOR et al., 2008).

O conceito de educação corporativa tornou-se mais frequente desde a década de 2000 como uma evolução do que se costumou chamar de treinamento e desenvolvimento, conforme relata Palmeira (2009). Atualmente, diversas organizações já separam a área de RH daquela responsável pelas atividades de educação corporativa. Entendem que esta é uma área que demanda atenção especial e seu desenvolvimento não precisa estar diretamente atrelado às demais atividades em gestão de pessoas.

Para Meister (1999, apud SANTOS, 2004), a educação corporativa busca estruturar o processo de aprendizagem em íntima correlação aos objetivos estratégicos da organização, e traduz:

Um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização e um pólo de educação permanente. (p.8)

No passado, o processo taylorista-fordista tinha como objetivo capacitar os trabalhadores especificamente às tarefas que executavam e aos cargos que ocupavam. No atual contexto privilegiador do conhecimento, a adaptação deve ser relativa à organização como um todo. A “formação dos trabalhadores passa a ser vista como um elemento estratégico, ou melhor, instrumental aos interesses das empresas” (ANICETO, 2009, p.6).

Colbari (2007) questiona que as ações de qualificação e aprendizagem fazem parte da pressão que as organizações sofrem para formar equipes motivadas e com alto desempenho. A autora critica dois aspectos antagônicos desse processo: o reforço dos valores e da missão da organização junto às pessoas – pois o treinamento também ajuda a fortalecer a cultura organizacional – e a integração. O outro aspecto relaciona-se às competências e conhecimentos técnicos, acentuando a individualização e a diferenciação. Ambos estão integrados a identidade e aos objetivos da organização.

Nas décadas de 1960 e 1970, a educação se desenvolve com as universidades e escolas técnicas. Cruz (2010) comenta que ambas agiam sob a iniciativa e a demanda da empresa. Na década

seguinte, começam a surgir os setores de RH, que ficavam responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A partir da década de 1990, as empresas começam a organizar as ações de capacitação, até um momento mais atual com a criação de Universidades Corporativas. Segundo Cruz (2010), significa um “ajuste restrito da educação profissional às leis do mercado” (p.343).

3. A IMPORTÂNCIA DO TAMANHO DA EMPRESA PARA AS PRÁTICAS EM RH E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O estudo teve como parâmetro de análise as diferenças relativas ao tamanho das empresas da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”. A finalidade foi compreender o impacto do fator porte de empresa para as práticas de educação corporativa e RH.

Os critérios de classificação do tamanho da empresa variam bastante (REIS, 2001; GUERRA e TEIXEIRA, 2010; KRAKAUER et al., 2010). Podem ser divididos entre critérios qualitativos e quantitativos. Os qualitativos se referem a aspectos relativos à administração, especialização de cargos específicos, domínio de mercado, nível tecnológico, entre outros. Os critérios quantitativos são índices de acesso mais fácil e possibilitam a realização de comparativos. Aqui estão incluídos faturamento e número de funcionários.

Segundo Guerra e Teixeira (2010), a classificação ideal para pequenas empresas seria por meio de uma abordagem multidisciplinar, pois forneceria subsídios mais confiáveis. Uma empresa com altos níveis de lucratividade, automação e terceirização seria classificada como pequena caso tivesse poucos empregados. Portanto, o aspecto quantitativo não seria um critério adequado para todas as situações.

O tipo de classificação também pode mudar conforme o país ou entidade. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), por exemplo, adota a definição de pequenas e médias empresas pelo número de empregados e limite de faturamento (OECD, 2012).

No Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) tem atividades relacionadas ao apoio de micro, pequenas e médias empresas. Para conceder um financiamento a esses tipos de empresa, o BNDES adota como critérios de porte a receita bruta anual, conforme quadro abaixo:

Tabela 01 – Classificação de porte de empresa do BNDES

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2012)

Tanto o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004) quanto o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012) utilizam a definição de porte de empresa pelo número de funcionários. O SEBRAE ainda diferencia o quantitativo de empresas pelos segmentos indústria e comércio ou serviços, conforme tabela abaixo. Porém, esse critério não possui fundamentação legal.

Tabela 02 – Classificação de porte de empresa do SEBRAE

Classificação	Número de funcionários (indústria)	Número de funcionários (comércio/serviços)
micro	0-19	0-9
pequena	20-99	out/49
média	100-499	50-99
grande	acima de 500	acima de 100

Fonte: SEBRAE (2012)

Quanto às informações brasileiras oficiais, as normas vigentes relativas à definição de microempresa e de empresa de pequeno porte estão na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2012). Essa lei define que microempresa é aquela que possui anualmente receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já a empresa de pequeno porte é delimitada pela receita bruta anual superior àquele valor e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

3.1. As pequenas empresas

As pequenas empresas não possuem políticas de RH bem definidas e documentadas. Essa prática se altera com o aumento do tamanho da empresa e com o crescimento do negócio, quando então as empresas se tornam mais organizadas e padronizadas (REIS, 2001; KOTEY e SLADE, 2005). Essa mudança pode indicar que, conforme seu tamanho, as empresas têm diferentes orientações e necessidades estratégicas. Quanto menor a empresa, mais ela precisa ser flexível na tomada de decisão – que muitas vezes é intuitiva e voltada para oportunidades de crescimento imediatas – o que seria prejudicado por excesso de controle e documentação formais.

As ações imediatistas transparecem o prejuízo no planejamento estratégico das pequenas empresas. Gimenez et al. (1999) realizaram um levantamento com 107 pequenas empresas de Londrina, Paraná. Os resultados mostraram características do planejamento como um processo incompleto, desestruturado, irregular, reativo, informal e esporádico.

Kotey e Slade (2005) verificaram que o treinamento nas pequenas e médias empresas configura-se como informal ou *on-the-job*, questão aparente também nos estudos de Black et al. (1999), Reid e Adams (2001), Loan-Clarke et al. (2011) e Taledi e Tajeddin (2011). Normalmente é visto como algo de um custo muito alto para ser executado. Além disso, pouco é realizado em termos de capacitação gerencial. Outros métodos de treinamento também surgem à medida do crescimento da empresa, especialmente ao nível gerencial.

Reis (2001) realizou uma pesquisa com quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos, em São Paulo. A autora constatou que existem alguns entraves na realização de treinamento nas empresas de pequeno porte. Essas barreiras corroboram os estudos, especialmente no que diz respeito à ausência de recursos financeiros e de tempo ausente do expediente de trabalho.

Apesar de serem consideradas importantes na criação de empregos e no dinamismo da economia, Teixeira e Morrison (2004) comentam sobre as grandes lacunas nas habilidades de gestão das pequenas empresas. Desse modo, sinalizam para a importância do treinamento e desenvolvimento dos gestores, que reúnem muitas responsabilidades e sofrem influências constantemente. O estudo dos autores do setor hoteleiro de Sergipe, Brasil, mostrou que 60% dos gestores participavam de treinamento específico para seu cargo. Entretanto, tanto para aqueles que participavam quanto para os demais que não realizavam qualquer tipo de treinamento, não existia uma filosofia de aprendizado contínuo. Além disso, havia uma falta de confiança na eficiência das instituições de ensino gerencial, uma vez que os pequenos negócios possuem suas próprias especificidades.

Outros três fatores impactam o aprimoramento gerencial nas pequenas empresas. Tanto a existência de procedimentos formais como a realização de treinamento gerencial tende a reduzir a flexibilidade e a resposta às mudanças ambientais. Além disso, os recursos são escassos para a implantação de treinamento e, muitas vezes, pode não ser necessário obter maior nível de especialização do corpo funcional. Kotey e Slade (2005) destacam que essas empresas devem buscar um comportamento que equilibre a governança corporativa – e todas as formalidades e padronizações que ela envolve – e a agilidade para responder estrategicamente às demandas internas e externas que lhes são impostas.

Outro estudo analisou pequenas empresas familiares na Irlanda com 20 a 100 funcionários. Reid e Adams (2001) observaram que a entrada de pessoas já bem qualificadas – inclusive com graus de MBA – pode ser um elemento redutor da necessidade de um treinamento gerencial formal. A dificuldade em gerenciar e treinar pessoas em empresas pequenas e familiares se apresenta pela regularidade com que esses cargos são preenchidos por membros da própria família dona do negócio.

Assim, de maneira geral, a literatura aponta que as menores empresas realizam menos treinamento que as maiores (BLACK et al., 1999; MACMAHON e MURPHY, 1999; REID e ADAMS, 2001; KOTEY e SLADE, 2005; LOAN-CLARKE et al., 2011; TALEBI e TAJEDIN, 2011). Mas isso não impede que as mais bem-sucedidas empresas de pequeno porte realizem um volume de treinamento maior que a média do seu porte. Isso significa que, apesar de considerarem os altos recursos financeiros e de tempo como empecilhos, as menores empresas percebem o treinamento como algo importante.

Em sua maioria, as pequenas empresas consideram que não podem arcar com as despesas de um treinamento, em termos do financiamento do curso, das horas que as pessoas passarão fora do trabalho e da relevância do próprio treinamento. Além disso, como são empresas de maior rotatividade, não querem treinar um funcionário para perdê-lo para outra empresa. Isso corrobora o comportamento mais conservador dessas empresas (MACMAHON e MURPHY, 1999).

Nos seus primeiros três anos de existência, apenas 23% das pequenas empresas proporcionam qualquer tipo de treinamento e desenvolvimento para os diferentes cargos, segundo Loan-Clarke et al. (2011). No entanto, é a falta de competência na gestão uma das grandes causas do fracasso dos pequenos negócios. O maior ou menor crescimento da empresa pode ser atribuído a treinamento e gestão. Os autores destacam que cerca de 85% das empresas afirmaram considerar investimentos em treinamento gerencial como essenciais ao sucesso do negócio.

Loan-Clarke et al. (2011) observaram outro elemento determinante na realização ou não de treinamento gerencial nas pequenas empresas. Aquelas que esperavam obter crescimento de moderado

a rápido nos próximos três anos estavam significativamente mais convencidas dos benefícios que treinamentos gerenciais teriam ao negócio. Esse comportamento já não se verificou nas empresas que esperavam permanecer estáveis ou mesmo reduzir seu crescimento.

Os autores relatam algumas influências a que está submetido o investimento em treinamento e desenvolvimento gerencial:

- i. *Setor industrial.* Cada segmento de indústria possui características próprias e, portanto, necessidades de treinamento diferentes.
- ii. *Propriedade do negócio.* Estudos mostram que os donos de negócio dão mais importância a treinamentos técnicos do que gerenciais. Por outro lado, aqueles que não detêm a posse do negócio valorizam os treinamentos voltados às competências de gestão. Os autores sugerem que as empresas que não são geridas por pessoas da família tendem a investir muito mais recursos e tempo em treinamento do que as que possuem representação familiar.
- iii. *Características da empresa.* As grandes empresas possuem uma sobrevida maior do que as pequenas. Portanto, há maior probabilidade de que as pequenas empresas não verifiquem o retorno do investimento em treinamento gerencial, que são acessíveis mais no longo prazo. Como as pequenas empresas tendem a ser mais restringidas financeiramente do que as grandes empresas, elas tendem a não investir recursos naquilo que não consideram essencial. Como os custos de treinamento das pequenas empresas são realmente maiores, significa que um gestor ausente para se capacitar impacta mais uma empresa que já possui um menor quadro de gestores. Além disso, os custos do treinamento são dispersos por um número menor de empregados.
- iv. *Gerenciamento da política de RH.* As pequenas empresas não possuem uma dinâmica de plano de carreira e promoção como as grandes. Assim, ocorre maior desinteresse em investir em treinamento gerencial, uma vez que a gestão não é sistematizada e padronizada.

3.2. As grandes empresas

A literatura sobre educação corporativa é focada na experiência e nas práticas das grandes empresas. Com a existência de mais recursos, tanto financeiros quanto de pessoas, também crescem as oportunidades de implantar projetos e programas alinhados aos padrões definidos pelo mercado. Um exemplo disso é a criação de uma Universidade Corporativa, que se justifica também pelo grau de

necessidade e estrutura da empresa. De acordo com Rodriguez (2002), a educação deve fazer parte da estratégia da empresa para que a Universidade Corporativa cumpra seu papel. Portanto, não é uma possibilidade para qualquer empresa instituir práticas mais amplas e dispendiosas em educação corporativa.

Dessa maneira, se verifica que a maioria dos estudos apontam para uma maior ocorrência de ações de educação corporativa nas grandes empresas (BLACK et al., 1999; MACMAHON e MURPHY, 1999; REID e ADAMS, 2001; KOTEY e SLADE, 2005; LOAN-CLARKE et al., 2011; TALEBI e TAJEDDIN, 2011; LAVÍA et al., 2012;). Para Black et al. (1999) e Loan-Clarke et al. (2011), isso está relacionado com a economia de escala associada ao treinamento formal.

Black et al. (1999) sugerem que as grandes empresas treinam mais porque o seu custo do treinamento por pessoa é menor em comparação com as pequenas empresas. Um maior número de funcionários participa dos treinamentos formais. Esse tipo de treinamento possui um programa pré-estabelecido, em oposição ao treinamento informal ou *on-the-job*, que é realizado no cotidiano do trabalho entre os próprios funcionários. Assim, quanto mais pessoas realizam treinamento formal menor serão os custos devido à economia de escala.

O treinamento formal tem mais probabilidade de ocorrer nas grandes empresas e entre os próprios funcionários. Nessas empresas, é possível também substituir treinamento de baixo custo para funcionários pelo treinamento de alto custo para gestores. Em contrapartida, as pequenas empresas possuem um quantitativo muito menor de pessoas em uma mesma função ou cargo, e, desta forma, normalmente são os próprios gestores que treinam os novos funcionários (BLACK et al., 1999).

As grandes empresas possuem vantagens na economia de escala para a realização de treinamentos formais, além de vantagens de custo em relação aos treinamentos informais que podem ser feitos por funcionários. A maior realização desses treinamentos informais nas grandes empresas também pode ser pelo fato de contratarem um maior número de pessoas qualificadas e que estarão aptas a realizar esse tipo de treinamento (FRAZIS, 1995; BLACK et al., 1999).

Um outro fator abordado por Black et al. (1999) diz respeito à maior mobilidade interna de funcionários. A expectativa de que as pessoas permanecerão mais tempo no emprego gera maiores oportunidades de treinamento. Assim, o receio de treinar alguém que depois vá para outra empresa é menor.

Partindo do pressuposto que treinar pessoas aumenta a sua produtividade, Frazis (1995) observa que quanto mais elas permanecem na empresa após o treinamento mais este terá sido um bom investimento. Há também a expectativa por parte da empresa de que o treinamento reduzirá a rotatividade de pessoas.

3. METODOLOGIA

Segundo Gil (1999), método é um meio para alcançar um objetivo. O método científico é, portanto, o conjunto dos procedimentos utilizados que levam a um determinado conhecimento. Para atingi-lo, é necessário adotar a pesquisa como um processo formal e sistemático com a finalidade de descobrir respostas para problemas.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracterizou como exploratória, pela natureza de análise de dados de pesquisa em que não se encontra conhecimento sistematizado. Objetivou “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes de diversos autores. Por sua vez, a pesquisa documental contempla materiais sem tratamento analítico (GIL, 1999; VERGARA, 2010). Esse trabalho utilizou, dentro da pesquisa documental, documentos de primeira mão como reportagens da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, e de segunda mão, como os próprios relatórios anuais da pesquisa divulgada pela revista *Você S/A e Exame*.

“As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” é realizada anualmente e consiste em uma pesquisa do ambiente organizacional que, segundo o Guia *Você S/A e Exame* (2007), “é um retrato do cenário da empresa pintado por quem mais entende de gestão de pessoas naquela hora: seus funcionários” (p.27). Tem como finalidade identificar as melhores práticas de recursos humanos.

Uma pesquisa de clima organizacional objetiva a compreensão das relações entre os funcionários e a organização. Consiste em uma ferramenta de medida empírica para o estudo do ambiente de trabalho. Leva em consideração a correlação entre o clima organizacional e os resultados do negócio (VELOSO et al., 2007).

De 1997 a 2005, a pesquisa era realizada pela *Great Place to Work Institute* (GPTW), uma consultoria internacional que aplicou a mesma metodologia por nove anos. A partir de 2006, a GPTW passou a realizar pesquisa similar na Revista *Época*.

De 2006 em diante, o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo (USP), passou a ser a responsável pela aplicação de uma nova metodologia e pela realização da pesquisa em parceria com a revista *Você S/A e Exame* (FURTADO et al., 2007; Manual da política de uso do banco de dados, 2010).

Segundo o Guia Você S/A e Exame (2011), a participação das empresas é voluntária e gratuita. Aquelas que têm interesse em participar se inscrevem no site e devem seguir regras pré-definidas.

A pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil” foi escolhida para ser objeto de estudo deste trabalho pelas seguintes razões:

- i. A pesquisa disponibiliza o seu banco de dados, por meio da FIA. Isso permite o acesso aos dados brutos e análise pelo pesquisador.
- ii. A pesquisa permite a escolha das variáveis de interesse do pesquisador. No presente estudo, a maioria dos dados pertencem à categoria ‘gestão do treinamento, desenvolvimento e educação corporativa’. As outras categorias que englobam os dados da pesquisa são: clima organizacional, liderança, estratégias, carreiras, remuneração e benefícios, cidadania empresarial e qualidade de vida no trabalho.
- iii. Em parceria com a revista Você S/A e Exame, a FIA realiza a pesquisa desde 2006. Isso permitiu analisar o período de 2007 a 2010 com a mesma metodologia.
- iv. A publicação da revista Você S/A e Exame é anual, portanto tem regularidade.
- v. A publicação tem uma tiragem alta. Em 2011 foram 360 mil exemplares¹.
- vi. A publicação está disponível em todo o país.
- vii. A pesquisa está aberta para a participação de empresas de todo o Brasil.
- viii. A pesquisa serve como pesquisa e modelo para o desenvolvimento das práticas em gestão de pessoas de empresas e áreas de RH.

O quantitativo recebido pela autora foi composto de todas as 150 empresas do *ranking* da pesquisa, durante o período de 2007 a 2010. A partir da análise desse material, foram selecionadas 76 variáveis, de um universo de 1.011, segundo parâmetros de pertinência com a temática do trabalho, educação corporativa e RH, e outras variáveis que pudessem identificar o tipo de empresa, como faturamento e quantitativo de empregados.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A partir do recebimento e priorização dos dados da pesquisa, foram determinadas duas categorias temáticas pertinentes à pesquisa:

¹ PUBLI-ABRIL. **Novidades na edição 2011 do Guia VOCÊ S/A - EXAME Melhores Empresas para Você Trabalhar.** Disponível em: <http://www.publiabril.com.br/noticias/639/>. Acesso em: 17 Jul. 2012.

1. Nível de Instrução dos Empregados: ensino fundamental (1º grau) ou menos; ensino médio (2º grau) completo ou incompleto; ensino superior (3º grau) completo ou incompleto; e pós-graduação (mestrado, doutorado, especialização).
2. Recursos Investidos: aqui foram analisados o quanto foi gasto em atividades de capacitação, treinamento e RH, tanto em termos financeiros quanto do volume de capacitação e treinamento:
 - a. Percentual do faturamento destinado ao orçamento de RH;
 - b. Orçamento de RH por empregado;
 - c. Percentual do faturamento destinado ao orçamento de Educação Corporativa;
 - d. Orçamento de Educação Corporativa por empregado;
 - e. Valor investido em atividades de capacitação e treinamento (para diretores, gerentes e supervisores, e demais empregados);
 - f. Número de programas ou cursos realizados (por diretores, gerentes e supervisores, e demais empregados); e
 - g. Horas médias de treinamento (para diretores, gerentes e supervisores, e demais empregados).

5.1. Categorias de análise

O acesso ao banco de dados da pesquisa permitiu diferenciar as empresas por meio de dois parâmetros, pelo tamanho da empresa e pelo período de 2007 a 2010. A partir desses parâmetros as categorias discriminadas puderam ser divididas:

1. **Em relação ao tamanho da empresa**, definido a partir do seu faturamento anual.
 - a. *Maiores empresas*: correspondem as 30 maiores empresas em tamanho de faturamento. Esse quantitativo é definido dentro do universo das 150 empresas a cada ano.
 - b. *Menores empresas*: correspondem as 30 menores empresas em tamanho de faturamento, dentro da amostra total de 150 empresas a cada ano.
 - c. *Média total das empresas*: corresponde ao conjunto da amostra.
2. **Em relação ao período de quatro anos**, de 2007 a 2010.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, cabe reconsiderar a importância da definição do porte de empresa para o estudo da gestão de pessoas. A literatura focada na temática de educação corporativa e recursos humanos tende a considerar aspectos característicos das grandes empresas. Esses estudos levam em

consideração uma determinada estrutura de gestão, de pessoas e de recursos financeiros que não correspondem à realidade mais restrita e específica das menores empresas. As micro, pequenas e médias empresas possuem particularidades que fazem com que tenham outra lógica de funcionamento.

São diversos os elementos que compõem a estrutura dos pequenos negócios. O estilo de gestão do principal executivo, a estrutura enxuta dos níveis hierárquicos e departamentos, as relações informais e pessoais entre empresa e empregados, a atitude maleável e imediatista frente às mudanças ambientais, entre muitos outros. Dessa maneira, essas empresas devem ser analisadas sob uma perspectiva diferenciada daquela usada para as grandes empresas.

Considerando que esse foi o ponto focal de análise, cumpre destacar que existe mais de um critério de classificação do tamanho da empresa. Os critérios podem variar bastante, tanto para diferentes países quanto em termos quantitativos ou qualitativos. Analisar uma empresa por fatores qualitativos é buscar índices mais subjetivos. Por outro lado, os critérios quantitativos são de acesso mais fácil e possibilitam comparações mais fidedignas. Desse modo, cada critério guarda a possibilidade de que se encontre um diferente resultado nas práticas em educação corporativa e recursos humanos. Como exemplo, o segmento industrial, a comparação entre países ou por regiões do Brasil podem revelar informações adicionais.

O estudo se pautou por dados e informações fornecidas pela FIA e pelas reportagens da revista *Você S/A* e *Exame*. Toda pesquisa parte de uma metodologia e amostra específicas e, muitas vezes, o pesquisador tem acesso limitado à sua construção, aplicação e abrangência. Especialmente quando se tratam de dados de segunda mão. Dessa maneira, é fundamental deixar claro que a análise de dados deste estudo ficou atrelada à elaboração da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”. Portanto, os dados recebidos são oriundos de uma metodologia criada pela FIA. A aplicação e elaboração da pesquisa ficam restritas ao tratamento de dados feito por essa instituição e pelos jornalistas das revistas.

Além disso, a pesquisa é feita com a participação voluntária das empresas. Só participam aquelas empresas que manifestam interesse e se propõem a participar. Ao final, a partir das empresas que participaram do processo, é estabelecido um *ranking* que define as melhores empresas do país. Isso significa que provavelmente a amostra deve conter uma predominância de empresas de maior visibilidade e tamanho.

Por último, a pesquisa deve seus créditos à produção e edição por uma revista que faz parte da mídia de negócios. Esse tipo de literatura traz limitações pela sua abordagem pouco crítica, positiva e com forte tendência a seguir modismos. Assim, o estudo procurou se basear em dados brutos, a fim de que pudesse ser feito o tratamento que fosse mais conveniente aos interesses da pesquisa.

A dinâmica das empresas é extremamente influenciada pelos fatores presentes no cenário externo. Com a globalização, as empresas passaram a ser guiadas por mecanismos que conectam os mercados do mundo todo. Assim ocorreu com as empresas da pesquisa “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”. O impacto da crise econômica mundial de 2008 pôde ser detectado especialmente nas menores empresas. Foi possível observar que essas empresas reagiram no próprio ano de 2008, realocando ou mesmo cortando os investimentos em educação corporativa e RH.

Na investigação da literatura, verificou-se que o modo de funcionamento dessas empresas segue um padrão de reações mais imediatas. Com menos recursos, as empresas de menor porte precisam tomar decisões de maneira rápida objetivando sua longevidade ou mesmo sobrevivência. Sua estrutura de tamanho reduzido e a existência de um executivo principal que tem flexibilidade e pouca burocracia para a tomada de decisão também contribuem.

As maiores empresas, por sua vez, mostraram um tempo de reação mais lento, porém observável em um ou dois anos após a crise de 2008. Com estruturas maiores, as decisões precisam passar por vários níveis hierárquicos. Por outro lado, horizontes de longo prazo passam a ser considerados.

Com relação às práticas de RH, a literatura indica que existem duas grandes diferenças em relação às maiores e menores empresas. As menores empresas se caracterizam por estruturas informais, flexíveis, pouco burocráticas, com ênfase nas ações de recrutamento e pagamento. Já as maiores empresas precisam cumprir com uma governança corporativa mais rígida. Seus controles são maiores e, portanto, há maior formalização dos níveis hierárquicos. Além disso, nota-se a presença de um volume maior de documentação e burocracia.

A respeito das práticas de educação corporativa, os conceitos teóricos mostram que as grandes empresas realizam mais treinamento que as pequenas. Esse treinamento inclui aquele direcionado aos níveis gerenciais e também aos empregados em geral.

Para as pequenas empresas, a maioria das ações de treinamento são informais ou *on-the-job*. Normalmente o treinamento formal é visto como algo de um custo muito alto para ser executado. Outros dois elementos que dificultam são o tempo ausente dos funcionários do expediente do trabalho e a crença na própria relevância do treinamento. O desenvolvimento gerencial é importante nessas empresas, mas prejudicado pelas suas próprias características: o gestor principal é muitas vezes alguém da família e acumula muitas funções. Nem sempre essa pessoa acredita ser necessário maior nível de especialização via treinamento. O próprio nível gerencial não é adequadamente formalizado ou sistematizado dentro dessas empresas. Ocorre, ainda, falta de confiança na eficiência das instituições

de ensino gerencial, que não estão preparadas para lidar com as especificidades das pequenas empresas.

Para as grandes empresas, a literatura enfatiza características de outra ordem. Com a existência de mais recursos, tanto financeiros quanto de pessoas, também crescem as oportunidades de implantar projetos e programas de educação corporativa alinhados aos padrões definidos pelo mercado. É como se as grandes empresas tivessem realmente a possibilidade de atuar segundo o que é considerado ideal. Mas esse ideal custa caro. As empresas de grande porte conseguem arcar com esses gastos pelas suas vantagens na economia de escala. O custo do treinamento por funcionário nas grandes empresas é menor, pois um maior número de pessoas pode participar. Além da redução do valor unitário, quanto mais altos forem os investimentos, maiores as possibilidades de se contratar boas instituições de ensino, consultorias ou instrutores. A qualidade do produto tende a crescer.

Os dados analisados revelaram que as menores empresas investem muito mais do seu faturamento no orçamento de RH e educação corporativa que as maiores. Foi interessante verificar que o valor investido diretamente em ações de capacitação e treinamento é similar para as maiores e menores empresas. São os demais empregados que recebem a maior parte desse investimento, em comparação com os outros dois cargos, diretores e gerentes e supervisores.

Se o porte da empresa significa um volume diferente de pessoas nos três cargos, isso deveria se reverter em um investimento proporcional também diferente para as maiores e menores empresas. Porém, isso não se verifica. As menores empresas investem mais em diretores e gerentes e supervisores, enquanto as maiores, nos demais empregados. Isso pode indicar que nas menores empresas a pirâmide hierárquica é mais afunilada. Ou seja, proporcionalmente ao número total de empregados, existe um maior quantitativo de gestores.

Quanto ao número de programas ou cursos realizados por esses três cargos, o comportamento das empresas também é similar. Os demais empregados continuam com o maior percentual de investimento. Porém, em relação às horas médias de treinamento, os três cargos aparecem em equilíbrio. No geral, são os gerentes e supervisores que realizam o maior número de horas de treinamento. Uma possibilidade é de que os programas de liderança, cujo foco é a média gestão, possuem currículos definidos e carga horária extensa.

Em relação ao nível de instrução dos empregados, os valores percentuais revelam que o tamanho da empresa aparentemente não exerce influência. O comportamento das maiores e das menores empresas é similar para ensino fundamental, ensino médio, ensino superior e pós-graduação. Inclusive para o nível superior e pós-graduação, em que poderia se esperar pessoas mais qualificadas nas maiores empresas.

6. REFERÊNCIAS

- ANICETO, Kátia Regina Pereira. Mudanças no mundo do trabalho e as novas exigências de qualificação dos trabalhadores. **Revista Científica Hermes**, n.1, p.49-70, 2009.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração da USP**, v.26, n.4, p.87-102, 2001.
- BIANCHI, Eliane M. P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v.7, n.1, p.73-82, 2008.
- BLACK, Dan, A., NOEL, Brett J.; WANG, Zheng. On-the-job training, establishment size, and firm size: evidence for economies of scale in the production of human capital. **Southern Economic Journal**, v.66, n.1, Jul. 1999.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Porte de empresa.** Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 12 jun. 2012.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 08 jun. 2012.
- CASCIO, Wayne F.; AGUINIS, Herman. **Applied Psychology in Human Resource Management.** 6.ed. Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COLBARI, Antonia. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas. **Civitas**, Porto Alegre v.7, n.1, p.9-34, jan-jun. 2007.
- CRUZ, Daniele. A educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.26, n.2, p.337-358, ago. 2010.
- FITZ-ENZ, J. **How to measure human resource management.** 3.ed., Mc Hraw Hill, 2001.
- FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p.5-15, out/dez. 1992.
- FRAZIS, H. J.; HERZ, D. E.; HERRIGAN, M. W. Employer-provided training: results from a new survey. **Monthly Labor Review**, v.118, n.5, mai. 1995.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; LOPES, D. P. T. **O que as Listas de “Melhores Empresas para Trabalhar” dizem sobre as Organizações, seus Empregados e os Consultores e Pesquisadores de RH?**. XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.3, n.2, p.53-74, mai./ago. 1999.

GUERRA, Oswaldo; TEIXEIRA, Francisco. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. **Revista de Economia Política**, v.30, n.1 (117), p.124-139, jan./mar. 2010.

Guia Você S/A e Exame. **As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Brasil. Disponível em: <http://www.150melhoresemprresas.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2011.

HOURNEAUX J.; EBOLI, M. P.; MARTINS, E. C. Educação corporativa e o papel do Chief Learning Officer. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.10, n.27, p. 105-117, abr./jun. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**, v.14, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/2004/comentario.pdf>. Acesso em: 8 jun.2012.

KRAKAUER, Patricia V. C.; FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação**. XIII Seminários em Administração, FEA-USP, 9 a 10 set. 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/161.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KOTEY, Bernice; SLADE, Peter. Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.1, p.16-40, 2005.

LAVÍA, Cristina et al. Formación continua em centros de FP y actividades de innovación em lãs pymes industriales. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**, v.188-753, p.153-170, jan./fev. 2012.

LOAN-CLARKE, John et al. Investment in management training and development by small businesses. **Employee Relations**, v.21, n.3, p. 296-311, 2011.

MACMAHON, Juliet; MURPHY, Eamonn. Managerial effectiveness in small enterprises: implications for HRD. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n.1, p.25-35, 1999.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Glossary of Statistical Terms: Small and Medium-Sized Enterprises (SMES)**. Disponível em: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>. Acesso em: 8 jul. 2012.

- PALMEIRA, Cristina Gomes. **ROI de treinamento, capacitação e formação profissional: Retorno do Investimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardência S.; MOURÃO, Luciana. (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.159-176.
- REID, Renee S.; ADAMS, John S. Human resource management - a survey of practices within family and non-family firms. **Journal of European Industrial Training**, v.25, n.6, p.310-320, 2001.
- REIS, Ana Paula. **Análise das barreiras à aplicação do treinamento na pequena empresa: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos – SP**. 2001. 197f. Dissertação de Mestrado (Escola de Engenharia de São Carlos) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUES, M.V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2002.
- SANTOS, A. F. T. **Teoria do Capital Intelectual e Teoria do Capital Humano: Estado, Capital e Trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação**. In: Anais da 27ª Reunião Anual da ANPED, Caxambu- MG, 2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 8 jun. 2012.
- SOUZA, Lucia Helena Noanta. **Alinhamento da Função de Recursos Humanos aos Objetivos Estratégicos: o Estudo de Caso da Gerência de Recursos Humanos do Centro de Pesquisas da Petrobrás**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
- TEIXEIRA, Rivanda M.; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n.1, p.105-128, jan./mar. 2004.
- VELOSO, Elza F. R. et al. **Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados**. XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.